



LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL

Grégory Wegmann

► To cite this version:

Grégory Wegmann. LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL. Bouton O. Et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, 13 p., 2009. hal-00584777

HAL Id: hal-00584777

<https://hal.science/hal-00584777>

Submitted on 11 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL

WEGMANN Grégory

Université de Bourgogne, IAE, LEG-Fargo, UMR CNRS 5118

Gregory.wegmann@u-bourgogne.fr

Afnor Editions, VI-10-12, avril 2009

Cet article a pour objectif de présenter et d'analyser les tableaux de bord du capital intellectuel qui constituent un modèle alternatif au Balanced Scorecard. Dans une première partie, nous retraçons les origines et les fondements des tableaux de bord du capital intellectuel. Puis dans une seconde partie, nous décrivons les différentes façons d'appréhender le capital intellectuel pour dans une troisième partie analyser des exemples de tableaux de bord du capital intellectuel.

1 Les origines et les fondements des tableaux de bord du capital intellectuel

1.1 Les origines des tableaux de bord du capital intellectuel

L'émergence de modèles de tableaux de bord fondés sur le capital intellectuel (tableaux de bord du capital intellectuel, désormais TBCI) principalement dans les pays scandinaves s'explique par les spécificités de leur modèle économique et social. Ce modèle se caractérise par une importance toute particulière accordée à la protection sociale et économique des populations de ces pays. Cette sensibilité pour les questions sociales explique l'émergence dans le domaine de la recherche en management des travaux pionniers d'Hermanson au milieu des années 1960. C'est à l'occasion de ces travaux que fut utilisée pour la première fois l'expression « comptabilité des actifs humains ». A la suite de ces travaux, apparurent des développements à partir des années 1970 sur la mise en place d'une comptabilité des ressources humaines (Flamholtz, 1985).

La comptabilité des ressources humaines n'a cependant pas connu un succès massif dans les entreprises scandinaves. La plupart du temps, les expériences se limitaient à un compte de résultat identique au compte de résultat traditionnel, avec en plus une décomposition analytique plus poussée des coûts de personnel, ainsi qu'un rapport des ressources humaines contenant des informations qualitatives. D'autres projets ont émergé dans la lignée des développements sur la comptabilité des ressources humaines comme le « Bilan des Intangibles », ou encore la matrice des ressources. Ces projets ont intégré les limites tant théoriques que pratiques de la comptabilité des ressources humaines en proposant des indicateurs non financiers. Pour mesurer la satisfaction des clients, la Poste de Suède élaborait en 1989 un baromètre de satisfaction des clients suédois. Cette mesure est l'ancêtre de l'indice de satisfaction des clients (ACSI) regroupant 190 entreprises américaines et publié par la revue Fortune.

L'avènement des TBCI est ainsi le fruit combiné d'une histoire spécifique aux pays scandinaves, mais aussi de l'influence des évolutions managériales anglo-saxonnes (et en particulier du Balanced Scorecard).

1.2 Les fondements des tableaux de bord du capital intellectuel

Les promoteurs des TBCI s'appuient sur une argumentation à trois niveaux pour justifier la pertinence de leur modèle :

- un niveau économique avec notamment les développements relatifs aux théories du capital humain et de la croissance endogène,
- un niveau organisationnel avec le thème de la chaîne de valeur virtuelle »,
- et un niveau stratégique avec la théorie des ressources.

Le poids croissant des actifs intangibles (brevets, recherche et développement, clientèle,) dans les entreprises des pays les plus avancés indique que le capital humain et organisationnel (intangible) devient un facteur de plus en plus prépondérant de la croissance d'une économie. D'où le rôle majeur de l'investissement en éducation et en formation sur la compétitivité d'une nation (théorie du capital humain). De même, des économistes comme Romer, Lucas ou Barro ont proposé d'"endogénéiser" le progrès technique qui dépend des efforts de recherche et d'éducation de la collectivité et d'accorder un rôle majeur au capital intellectuel susceptible de générer une croissance auto-entretenu (théorie de la croissance endogène. Il reste que le facteur organisationnel s'avère être le grand absent des modèles de croissance endogènes (le Japon par exemple témoignait dans les années 1990 de faiblesses en matière de dépenses d'investissement immatériel mais d'une grande force dans le domaine de l'organisation et de la mise en cohérence des facteurs).

Prenant conscience du rôle croissant des ressources immatérielles et des stocks et flux de connaissances et de compétences comme ressources principales, Martory et Pierrat (1996) nous expliquent que la chaîne de valeur virtuelle a pour objet le management du capital intellectuel, ce dernier ayant pour origine le capital humain et pour finalité la production de produits et services, en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise. Un des objectifs de ce management consiste à valoriser le capital humain et à tenter d'en transformer une partie en capital structurel (par le biais notamment des banques de données et des systèmes d'information). Cette chaîne de valeur ne consiste pas, comme pour celle développée par Porter (1985), à dissocier des activités principales des activités de soutien mais à distinguer les activités fondées sur du capital humain de celles fondées sur du capital structurel. Les concepteurs de TBCI s'appuient sur cette approche de la chaîne de valeur.

Prenant conscience de l'incertitude croissante de l'environnement et donc d'une perte de pertinence des démarches stratégiques classiques fondées notamment sur l'adaptation, les TBCI reposent aussi sur une approche par les Ressources (Wernfelt, 1984) et les Compétences

Centrales de la stratégie (Hamel et Prahalad, 1995). La RBV (*Resource-based View* pour approche fondée sur les ressources et les compétences, voir Arrègle, 1996) trouve son origine économique dans les travaux de Ricardo l'occasion desquels ont été développées les notions de Rente et de Quasi-rente. La Rente ricardienne consiste en la possession et l'utilisation d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut pas être facilement imité, échangé, substitué ou créé sur un marché. La RBV s'inscrit dans le cadre plus large des théories évolutionnistes qui postulent que la dimension structurante de la performance des entreprises n'est pas leur position concurrentielle, mais la gestion de l'évolution de leurs procédés techniques et de leurs processus organisationnels. Elle aboutit donc à recentrer la réflexion stratégique au cœur de l'entreprise en tentant d'identifier ses ressources rares et plus spécifiquement ses compétences humaines et organisationnelles, c'est-à-dire son capital intellectuel. Les éléments du capital intellectuel sont alors perçus comme des ressources stratégiques de premier ordre, susceptibles de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel déterminant. Hall (1993) distingue la catégorie des ressources intangibles qui dépendent des employés de l'entreprise de celles qui en sont indépendantes. Ensuite, Hall associe à chacune de ces catégories des capacités fondées sur les compétences et des capacités fondées sur des actifs. Cette typologie a des similitudes avec celle à la base du navigateur de Skandia et plus généralement de la plupart des versions de TBCI (voir plus loin).

2 Les différentes approches pour appréhender le capital intellectuel

2.1 Des réflexions théoriques...

De nombreux chercheurs et praticiens proposent des typologies sur les actifs immatériels ou intangibles. Bounfour (1998) a développé une synthèse des différentes approches possibles pour appréhender ces actifs. Parmi ces différentes contributions, plusieurs sont issues d'un programme de recherche intitulé MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*, Mesurer les intangibles pour comprendre et perfectionner l'innovation en management). Ce programme de recherche consistait en un réseau de 30 chercheurs répartis dans 9 universités ou écoles situées au Danemark, en Finlande, en France (HEC), en Norvège, en Espagne et en Suède. L'OCDE a proposé de définir la notion d'investissement intangible. Ses travaux ont abouti à distinguer des investissements physiques des investissements intangibles en technologie (recherche et développement, licences, brevets, design, process, dessins,...), des investissements intangibles de soutien (formation, structure de l'information et structure organisationnelle) et des investissements intangibles relatifs au marché (exploration, organisation,...).

En synthèse, la plupart des travaux relatifs à une classification des actifs intangibles et du capital intellectuel aboutissent à des propositions sous la forme de dichotomies : actifs ou éléments appartenant ou n'appartenant pas de manière légale à l'entreprise, actifs acquis à l'extérieur ou actifs produits par l'entreprise et enfin, actifs dépendant des hommes ou ne dépendant pas des acteurs de l'organisation. C'est cette dernière dichotomie qui s'est avérée la plus pertinente, ou tout au moins la plus instrumentalisée.

Johanson (p. 17, 1999) a proposé un travail qui permet de comparer de façon concrète la différence entre le concept d'actif intangible et celui d'activité en utilisant l'exemple d'une société de conseil. Le tableau ci-dessous montre que c'est bien en terme d'activité que l'entreprise doit raisonner pour bâtir un instrument de pilotage du capital intellectuel. Le plus souvent, les activités ainsi définies sont plus pertinentes du point de vue du pilotage stratégique d'une organisation que les actifs intangibles.

Actifs intangibles et activités leur correspondant
(Johanson, 1999)

	Actifs	Activités
Capital humain	Savoirs individuels	Programmes de formation
Capital structurel	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance de nouveaux produits, - modèles pour projets spécifiques, - banque d'expériences, - flexibilité main d'œuvre, - flexibilité main d'œuvre, - flexibilité main d'œuvre, 	<ul style="list-style-type: none"> - connaissances sur leur développement, - développement de logiciels, - développement de logiciels, - recrutement, - création d'équipes, - taux de rotation des postes
Capital de marché	<ul style="list-style-type: none"> - réseaux, - image 	<ul style="list-style-type: none"> - participation à des activités sociales, - fournir aux clients un travail professionnel

2.2 ...Aux instrumentations de gestion

C'est à la fin des années 1990 que des spécialistes scandinaves en grande majorité, mais aussi Anglo-Saxons ont inscrit ces réflexions sur les éléments intangibles dans le cadre d'une instrumentation de gestion.

Brooking (1996), chercheuse et consultante américaine, propose une typologie quaternaire en distinguant les actifs de marché, des actifs centrés sur l'humain (expertise collective, leadership, compétences entrepreneuriales,...), des actifs de la propriété intellectuelle (savoir-faire, *copyrights*, labels,...) et des actifs d'infrastructure (gestion du risque, existence d'un système de vidéoconférence,...). Cette classification a été critiquée, notamment par les chercheurs scandinaves dans le sens où les catégories proposées par Brooking ne se situent pas à des niveaux d'agrégation équivalents. Certains considèrent par exemple qu'il n'est pas pertinent de faire figurer la catégorie centrée sur l'humain au même niveau que la catégorie centrée sur les actifs de la propriété intellectuelle, cette dernière catégorie apparaissant davantage comme une sous-catégorie d'un ensemble actifs organisationnels ou structurels.

Différemment Rennie (1999), une universitaire canadienne, propose de distinguer deux catégories de capital intellectuel selon le niveau d'incertitude associé aux bénéfices futurs. Cette conception s'inspire d'une définition des actifs intangibles proposée par l'Institut Canadien des Comptables Agréés qui considère un élément intangible comme un actif lorsque les bénéfices futurs ont une probabilité raisonnable de survenir, auquel cas il convient de capitaliser les coûts générant cet élément. Sur cette base, Rennie (1999) propose de distinguer les actifs intellectuels réels des actifs intellectuels potentiels. Si ces développements n'ont pas directement engendré de propositions instrumentales pertinentes, nous verrons en revanche qu'ils nous permettront d'affiner l'analyse de la typologie qui va suivre.

Haanes et Lowendahl (1997) proposent de distinguer les ressources tangibles des ressources intangibles et parmi ces dernières, les ressources de compétences des ressources relationnelles. Parmi les ressources de compétences, ils distinguent :

- les compétences individuelles : savoirs et capacités individuelles (talents et aptitudes),
- des compétences collectives : bases de données et capacités collectives (talents et culture).

Parmi les ressources relationnelles, ils distinguent :

- les ressources relationnelles individuelles : réputation, loyauté, relationnel individuel,
- des ressources relationnelles collectives : réputation, loyauté et relationnel collectif.

La Confédération Danoise des Syndicats s'est également penchée sur la question en proposant de distinguer :

- les personnes : motivations, culture, éducation et formation et développement,
- des marchés : clients et fournisseurs, marchés financiers, marché du travail, marché de la connaissance,
- des systèmes : méthodes, technologies, brevets et organisation.

Des travaux poussés ont également été observés en Autriche, à l'université Karl Franzens. Un groupe de chercheurs a élaboré une typologie du capital intellectuel qui distingue les éléments organisationnels, structurels et managériaux des éléments intellectuels, sociaux et émotionnels. Cette typologie renvoie aux travaux suédois qui distinguent le capital humain du capital structurel. Ces travaux autrichiens ont donné lieu à l'élaboration de mesures synthétiques du capital intellectuel (la VAIC, valeur ajoutée du capital intellectuel notamment).

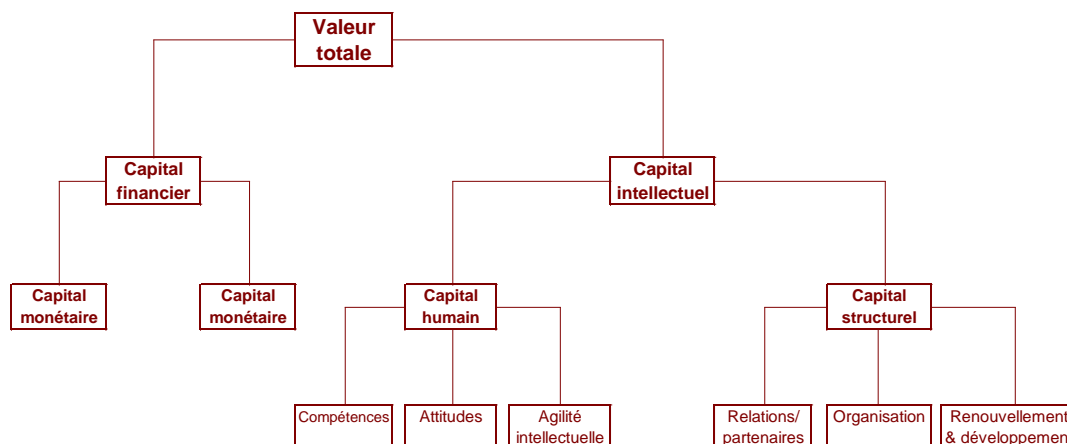
Deux typologies ont eu des effets particulièrement significatifs sur l'instrumentation des entreprises.

Sveiby (1997), chercheur et consultant suédois installé en Australie, souvent présenté comme le pionnier de la réflexion sur le capital intellectuel, a été à l'origine d'une classification ternaire du capital intellectuel qui distingue le capital clients et relationnel, du capital organisationnel et du capital humain. Le modèle issu de cette réflexion a été intitulé la "plateforme de la valeur". Sveiby (p. 78, 1997) a notamment participé à l'élaboration de tableaux de bord centrés sur le capital intellectuel à Celemi, à la Banque Morgan, à WM Data et à PLS-Consult. Cette classification a notamment été retenue par les groupes de recherche scandinave du MERITUM qui ont également montré le lien qui existe entre cette classification et la typologie des ressources intangibles proposée par Hall (1993). Ces travaux du MERITUM insistent également sur la nécessité d'adopter une approche dynamique de ce type de classification en appréhendant en particulier les interactions et les échanges qui existent entre les trois formes de capital retenues (humain, structurel et relationnel).

La typologie proposée par Roos et al. (1997) est associée à l'instrument le plus connu, le navigateur de Skandia. Cette typologie est dite binaire ou dichotomique puisqu'elle distingue le capital intellectuel "pensant", du capital intellectuel "non-pensant", c'est-à-dire le capital humain du capital structurel. La nuance par rapport à la typologie présentée juste avant est que le capital structurel regroupe le capital organisationnel et le capital clients et relationnel. Edvinsson, ancien « manager du capital intellectuel à Skandia » explique en substance que le capital structurel est ce qu'il reste dans l'entreprise une fois que les employés sont rentrés chez eux le soir. Aussi, cette typologie a tendance à accorder un peu plus d'importance à la dimension humaine qui constitue l'un des deux piliers du capital intellectuel de l'entreprise.

La figure juste après propose une description de la typologie élaborée par Roos et al. (1997). Le capital humain correspond aux ressources qui dépendent des employés et des capacités fondées sur les compétences. Le capital structurel correspond quant à lui aux ressources indépendantes des employés et de capacités fondées sur des actifs.

L'arbre du capital intellectuel (adapté de Roos et al., 1997)



Comme on l'observe sur ce schéma, le capital humain se décompose en trois critères génériques de performance qui se décomposent à leur tour en indicateurs stratégiques. Ces trois critères génériques sont les suivants.

- La compétence des employés dont les indicateurs stratégiques sont les savoirs et les savoir-faire. De façon plus précise, la notion de compétence peut également être analysée en terme de compétence commerciale (capacité à collaborer avec les clients et les partenaires externes), de compétence professionnelle (habileté à exploiter le capital structurel) et de compétence sociale (habileté à travailler ensemble).
- L'attitude des employés dont les indicateurs stratégiques sont la motivation, le comportement et la conduite.
- Et leur agilité intellectuelle dont les indicateurs stratégiques sont l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme.

Il en est de même du capital structurel qui se décompose également en trois critères génériques de performance. Ces trois critères génériques sont les suivants.

- Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise dont les indicateurs stratégiques sont la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les alliés et toutes les autres parties prenantes.
- L'organisation dont les indicateurs stratégiques sont l'infrastructure, les processus et la culture.
- Et le renouvellement et le développement dont les indicateurs stratégiques sont les nouveaux produits, la formation, les dépenses de recherche et développement, et les nouveaux brevets et nouvelles licences.

En synthèse, le tableau ci-dessous, reprenant des éléments développés dans la première partie, propose une chronologie de l'émergence des TBCI dans les pays scandinaves.

Chronologie de l'émergence des TBCI dans les pays scandinaves

1960 s.	- les spécificités économiques et sociales des pays scandinaves : sociale démocratie avant l'heure (rôle de l'état providence), philosophie de la coopération
1965- 1970 s.	- premiers développements scandinaves autour de la comptabilité sociale
1977 s.	- les développements en comptabilité des ressources humaines se poursuivent (1977, Bilan Social en France),

	- des applications limitées
1981- 1989 ; 1986-1987	- groupes de travail autour du concept de capital intellectuel, - Konrad group en Suède dirigé par Sveiby
1989 s.	- proposition Konrad group : <i>The Invisible Balance Sheet</i> , - autre proposition : <i>The Resource Matrix</i>
1990 s.	- <i>Profit and Loss account model</i> utilisé, - poursuite des travaux du Konrad Group et d'autres sur une approche plus qualitative
1992 1994 s.	- influence conjointe du BSC et du Konrad group expliquant l'apparition d'un modèle comme le navigateur, - premières publications et autres modèles comme <i>The Intangible Assets Monitor</i>

3 Présentation de modèles de tableaux de bord du capital intellectuel et analyse critique

3.1 Du navigateur de Skandia...

L'expérience pilotée par Leif Edvinsson (Edvinsson et Malone, 1997) à Skandia AFS, et qui s'est prolongée dans l'ensemble du groupe d'assurances suédois Skandia, constitue le cas le plus connu de mise en place d'un tableau de bord centré sur le capital intellectuel.

Dès les années 1980, le CEO (*Chief Executive Officer*) de Skandia, Björn Wolrath cherchait une façon de mesurer les actifs intangibles de son entreprise. C'est en septembre 1991 que Skandia AFS recrute Leif Edvinsson en tant que directeur de la nouvelle fonction "management du capital intellectuel". La mission d'Edvinsson était de construire un instrument de mesure du capital intellectuel qui puisse constituer un supplément aux comptes sociaux. Le premier rapport du capital intellectuel comme supplément au rapport de gestion annuel date de 1994. Depuis, Edvinsson a été contacté par quelques 500 entreprises intéressées par le modèle du navigateur. En 1998, le navigateur a été adapté à l'ensemble du groupe Skandia et a complété budgets. En octobre 1998, un système intranet appelé le *Dolphin System* (le système dauphin) a été mis au point pour l'ensemble du groupe et permet au navigateur de fonctionner de façon interactive. La figure ci-dessous représente le schéma générique du navigateur tel que le propose Skandia dans ses documents de gestion, en complément des comptes sociaux traditionnels (p. 68, 1997). Le tableau qui suit propose quelques indicateurs représentatifs du navigateur.

Le navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, p. 68, 1997)

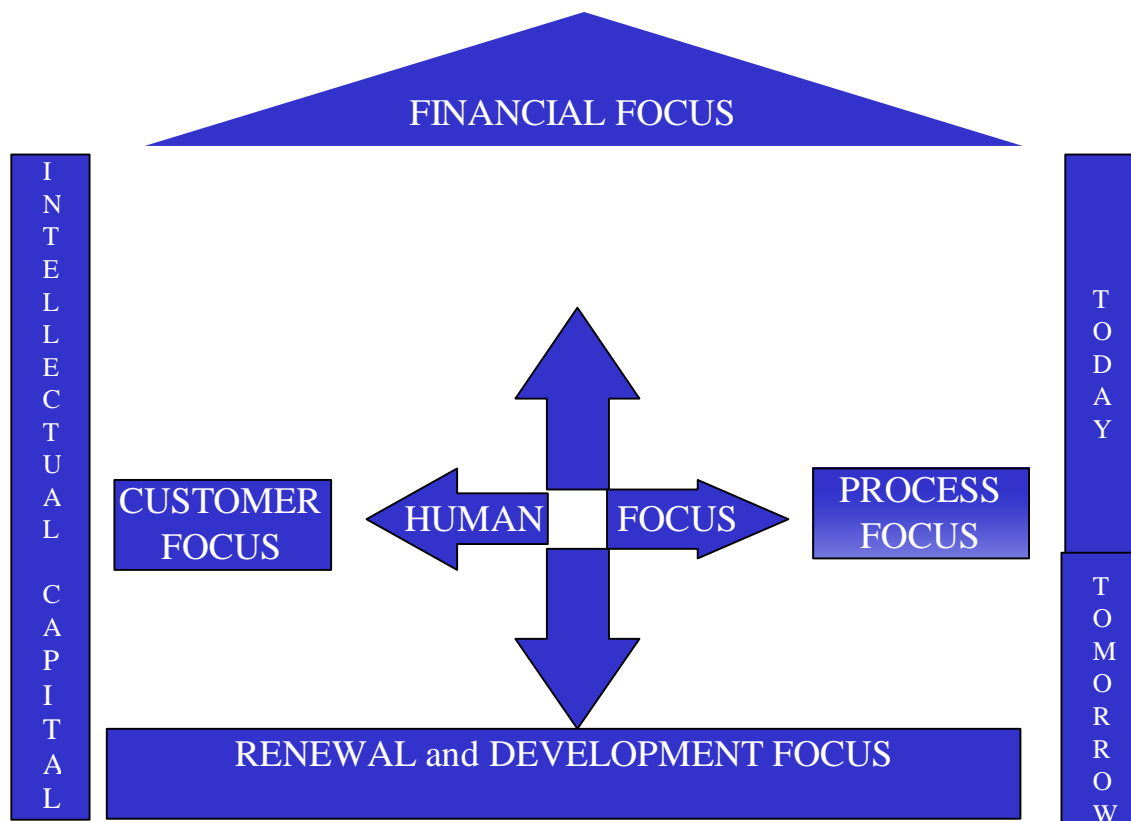


Illustration : quelques indicateurs du navigateur

(adapté d'Edvinsson et Malone, 1997)

Dimension humaine	Dimension financière	Dimension clients	Dimension renouvellement	Dimension processus
indices de motivation, de <i>leadership</i> , d' <i>empowerment</i>	(revenus, valeur de marché, VA)/employé	part de marché	opportunités d'innover	poids de l'administratif
<i>turnover</i>	revenus nets, valeur de marché, retour sur actifs	indice de satisfaction	temps et investissements pour la formation	poids des TI
proportion de managers, de femmes	investissements en TI, revenus de nouvelles opérations	clients liés aux TI	part des dépenses de R & D	poids des dysfonctionnements
employés maîtrisant les TI, télétravail	temps consacré par les salariés aux clients	fidélité des clients	dépenses de marketing	nombre de contrats par employé

Le tableau ci-dessous présente les données pour 1994, 1995 et 1996 du navigateur de SkandiaLink, filiale de Skandia dédiée à l'assurance vie en Suède.

Le Navigateur de SkandiaLink

Indicateurs	1996	1995	1994
Dimension financière			
Primes brutes accordées (MSEK)	2,413	2,087	1,874
Résultat opérationnel (MSEK)	179	176	132
Volume des actifs à gérer (MSEK)	9,202	5,699	3,670
Dimension clients			
Nombre de contrats	182,900	153,100	115,000
Taux de résiliation	1.7	1.5	1.0
Dimension humaine			
Nombre d'employés	45	48	51
Indice du capital humain (valeur maximum = 1)	426	493	534
% d'employés avec un niveau d'éducation secondaire ou supérieur	73	73	74
% d'employés avec 3 ans ou plus d'ancienneté	92	88	62
Dimension processus			
Dépenses administratives / primes brutes accordées (%)	4.1	5.0	4.5
Dépenses TI / dépenses administratives (%)	26.3	27.1	28.0
Dimension renouvellement et développement			
Nombre de contrats par employé	4,064	3,180	2,253
Fonds échangés via Telelink (%)	50	40	22

3.2 Aux autres tableaux de bord du capital intellectuel

Si le navigateur constitue le modèle de TBCI le plus connu, l'engouement pour ce type de tableau de bord fait que beaucoup d'autres entreprises l'ont adopté. La somme des expériences accumulées dans différents pays européens nous permet aussi d'estimer qu'il existe un courant managérial à dominante européenne, centré sur le pilotage par la valorisation et le management des actifs intangibles, au même titre qu'il existe un courant managérial à dominante anglo-saxonne centré sur le pilotage par la valorisation des actionnaires et des clients.

Les travaux pionniers de Karl-Erik Sveiby se sont concrétisés de façon directe par la mise en place d'un TBCI, *The Intangible Assets Monitor* dans l'entreprise de conseil suédoise Celemi. Cette société joue de plus un rôle majeur dans la diffusion des TBCI puisque l'activité de conseil de Sveiby consiste à proposer des méthodes de management du capital intellectuel, et en particulier à promouvoir le modèle de TBCI expérimenté à Celemi, fondé sur la typologie ternaire du capital intellectuel. Le TBCI de Celemi comprend donc trois axes stratégiques :

- l'axe clients,
- l'axe humain,
- et l'axe organisation.

Mais si l'on étudie plus en détail les indicateurs génériques figurant dans ce TBCI de Celemi, on se rend compte alors que l'accent est plus particulièrement mis sur les dimensions clients et humaines de la performance. Comme mesures déployées, nous pouvons citer par exemple le niveau de *turn-over* du personnel administratif, la proportion de personnel administratif, les revenus procurés par les nouveaux produits et les revenus procurés par les relations avec les clients. Les tableaux juste après présentent le modèle générique de l'*Intangible Assets Monitor* (le moniteur des actifs intangibles), TBCI de Celemi, puis le TBSCI pour les exercices 1995-1996.

Le Moniteur des Actifs Intangibles de Celemi
(Sveiby, 1997)

Nos clients	Notre organisation	Nos employés
croissance du CA	clients influençant les processus	expérience professionnelle
image de marque	revenus de nouveaux produits	compétences en rapport avec les clients
revenus par client	part de la R & D	proportion d'experts
satisfaction des clients	part des investissements intangibles	VA par expert et par employé
fidélité des clients	proportion de personnel administratif	indice de satisfaction des employés
part dans le CA des clients importants	revenus générés par le personnel administratif	<i>turnover</i> des experts, expérience
	<i>turnover</i> du personnel administratif	âge moyen des employés

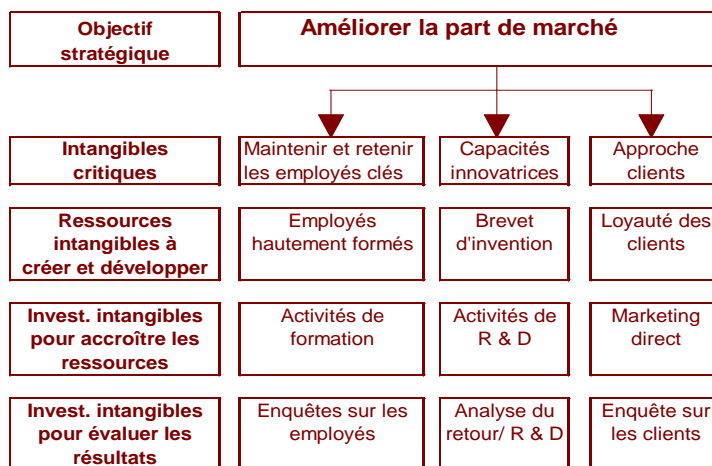
Rapport annuel de Celemi
(site internet : <http://www.Celemi.com>)

Nos Clients (structure externe)	Notre organisation (structure interne)	Nos employés (compétences)
Croissance/évolution Croissance du revenu 44% Satisfaction des clients 40%	Croissance / évolution Investissements TI 11% Organisation pour clients 44% R et D produits 18% Invest. Total 33%	Croissance / évolution Expérience prof. - 25% Compétences clients 43% Compétences experts 43% Niveau d'éducation 0%
Efficiencie Echange produits 4%	Efficiencie Personnel administratif 4% Ventes / pers. adm. – 20%	Efficiencie VA / expert - 13% VA / employé – 13%
Stabilité Renouvellement cdes 66% 5 plus gros clients 41%	Stabilité <i>Turnover</i> pers. adm. 0% Pers. adm. senior 3% <i>Rookie ratio</i> 64%	Stabilité <i>Turnover</i> experts 10% Experts seniors 79% Age moyen - 12%

Celemi a aussi pour rôle de diffuser les méthodes de management du capital intellectuel et notamment dans les pays scandinaves au sein d'entreprises comme Ikea, les deux plus grandes banques de Suède, Föreningsbanken et Sparebanken, ABB Corporate Research, Helsingin Puhelin, Kone Hissit, Merita-Nordbanken, Metsäliitto, ... Pour ABB par exemple, les consultants de Celemi insistent sur l'importance d'impliquer l'ensemble du personnel dans la conception de la stratégie et de créer un langage commun. A cette fin, un outil de simulation intitulé « Tango » est utilisé. Mais Celemi a aussi des clients en Angleterre (ICL, SmithKline Beecham, 3M et Cap Gemini), en Belgique, au Luxembourg et en Allemagne (DaimlerChrysler et Schering-Plough notamment), aux Etats-Unis (3 M) et en Océanie.

Deux autres initiatives scandinaves ont également eu un impact important sur le développement des TBCI. Il s'agit premièrement d'un projet initié par le *Danish Trade and Industry Development Council* (le conseil de développement industriel et commercial danois) réunissant 3 entreprises danoises (PLS Consult, Ramboll, deux sociétés de conseil et Sparekassen Nordjylland, une institution financière) et 7 entreprises suédoises (Consultus et WM Data, sociétés de conseil, Skandia, Telia, ABB, the Swedish Civil Aviation et Sparbanken Sverige). Deuxièmement, il s'agit d'un projet intitulé MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*, mesurer les intangibles pour comprendre et améliorer le management de l'innovation) supporté financièrement par la Commission Européenne et auquel ont participé neuf universités et centres de recherche répartis dans six pays européens. Les chercheurs du MERITUM insistent sur la nécessité de définir clairement la démarche d'élaboration d'un TBCI et c'est pourquoi ils proposent un modèle de définition des indicateurs du capital intellectuel en fonction d'objectifs stratégiques précis. Voici par exemple la définition d'indicateurs relatifs à un objectif de part de marché.

Modèle de construction des indicateurs du capital intellectuel
(Johanson, p. 19, 2001)



Conclusion et prolongements

En France, plusieurs entreprises ont déployées des TBCI. Parmi elles, citons GPS, TLF, Syscom et Grandvision, cette dernière ayant publié régulièrement pendant plusieurs années un TBCI en complément de son rapport annuel.

Aujourd'hui, d'autres approches semblent cependant avoir pris le relais. Il s'agit notamment :

- d'approches managériales fondées sur la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), qui consistent à prendre en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise,
- Et du management environnemental ou durable à travers le déploiement de normes d'audit et de reporting : ISO 14001, SD21000, GRI Global Reporting Initiative (<http://www.globalreporting.org>), Accounting 1000, ... Sur les aspects environnementaux, Naro et Noguera (2008) présentent la mise en place d'un tableau de bord centré sur les aspects environnementaux au sein d'une sociétés agroalimentaire.

Des associations sont très dynamiques sur ces questions comme par exemple l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises : <http://www.orse.org>). Le point commun avec les TBCI est que ces approches aboutissent à établir des indicateurs centrés sur les aspects immatériels (humains, organisationnels, environnementaux, ...) des entreprises.

Aujourd'hui, beaucoup d'entre elles présentent un rapport environnemental ou sociétal au sens plus large. Par exemple Carrefour (<http://www.carrefour.com/cdc/commerce-responsable/>), dans son rapport annuel, indique que le groupe « ...a créé un outil de management, dénommé Carrefour Attitude... » et que le système d'information qui l'accompagne permet « ...d'évaluer la démarche de progrès grâce à 22 indicateurs clefs de performance... » De même, Michelin a élaboré un Système de Management Environnemental (SMEM : <http://www.michelin.com/corporate/front/templates/affich.jsp?codeRubrique=89&lang=FR>). Orange, un rapport de responsabilité d'entreprise (http://www.orange.com/fr_FR/responsabilite/) qui regroupe des tableaux de bord de performance économique au sens large, sociale, sociétale et environnementale. Suez publie un rapport d'activité et de développement durable (<http://www.archives-suez.com/fr/finance/rapport-annuel/2007/rapport-activites-2007/rapport-dactiviteetdeveloppement-durable/>) et Renault un système de management de l'environnement basé sur la norme ISO 14001 (<http://www.renault.com/fr/Groupe/developpement-durable/environnement/Pages/management-de-l-environnement.aspx>).

La question qui se pose est de savoir si cela s'inscrit uniquement dans une logique de communication ou si cela alimente le système global de pilotage de ces entreprises.

Références -

- Arrègle J.L., « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, p. 25-36, mars-avril-mai, 1996.
- Bounfour A., *Le Management des Ressources Immatérielles*, Dunod, Paris, 1998.
- Brooking A., *Intellectual Capital*, International Thompson Business Press, London, 1996.
- Edvinsson L. et Malone M., *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997.
- Flamholtz E., *Human resource accountin : [advances in concepts, methods, and applications]*, 2nd edition San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Hall R., « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, p. 607-618, vol. 14, 1993.
- Hamel G. et Prahalad C.K., *La conquête du futur*, InterEditions, Paris, 1995.
- Johanson U., « Mobilising change: characteristics of intangibles proposed by 11 swedish firms », *International Symposium, Measuring and reporting intellectual capital: experience, issues, and prospects*, 9-10 June, Amsterdam, 1999.
- Haanes, K. and Lowendahl, B. (1997) "The unit of activity: towards an alternative to the theories of the firm", in *Strategy, Structure and Style*, Ed Thomas, H. et al, John Wiley & Sons Ltd.
- Martory B. et Pierrat Ch., *La Gestion de l'Immatériel*, Nathan, Paris, 1996.
- Naro Gérald, Florence Noguéra (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des Sustainability Balanced Scorecards », *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, mai, pp. 24-38.
- Rennie M. (1999), "Accounting for knowledge assets: do we need a new financial statement?", *International Journal of Technology Management*, Vol. 18 No.5, pp.648-59.
- Roos J. et al., *Intellectual Capital*, Mac Millan Business, London, 1997.
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Benett-Koehler, San Francisco, 1997.
- Wernfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180, 1984.